



## Communication et organisation

3 | 1993

Le changement organisationnel

---

# L'institut de l'audiovisuel et des télécommunications en Europe (idate)

Hugues Hotier

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1635>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.1635

ISSN : 1775-3546

### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

### Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 1993

ISSN : 1168-5549

### Référence électronique

Hugues Hotier, « L'institut de l'audiovisuel et des télécommunications en Europe (idate) », *Communication et organisation* [En ligne], 3 | 1993, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1635> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1635

---

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

---

# L'institut de l'audiovisuel et des télécommunications en Europe (idate)

Hugues Hotier

---

- 1 Confortablement installées dans un bâtiment neuf de quelque deux mille mètres carrés situé au milieu des pins à la périphérie de Montpellier, la cinquantaine de personnes, toutes professions confondues, qui travaillent à l'IDATE disposent d'un cadre privilégié que leur envient bien des chercheurs.
- 2 Fondé en 1977, longtemps connu, à tort ou à raison, comme l'un des centres de recherche de la Direction Générale des Télécommunications (l'ancêtre de France Télécom) plus particulièrement chargé d'évaluer et de prévoir l'appropriation sociale des outils de télécommunication, l'IDATE tend à devenir un cabinet-conseil comme il en est tant d'autres. Les moyens en plus. Sur la dizaine de sociologues de la première époque il n'en reste plus que trois. C'est désormais l'économie qui domine et l'approche que l'IDATE a de ses champs de prédilection – audiovisuel, informatique, télécommunications – est à dominante socio-économique.
- 3 Les équipes sont généralement pluridisciplinaires et les universitaires y trouvent leur place.

## Prestation de service plutôt que recherche

- 4 Les premières minutes d'entretien avec Jacques Arlandis, le directeur scientifique, ne laissent pas de surprendre. On s'attend aux habituelles plaintes devant la faiblesse des subventions et l'on entend parler ressources propres, ratios, rentabilité, autonomie financière. Signe des temps, on dit plus volontiers chargé d'étude, chef de projet ou expert que chercheur. La différence étant que le chef de projet doit générer des rentrées d'argent. Deux cent cinquante francs de chiffre d'affaires sont nécessaires pour payer cent francs de salaire.

- 5 Il y a là matière à réflexion. Surtout quand on sait que de, plus en plus, en France à tout le moins, les centres de recherche sont tenus de subvenir à leurs besoins. Ne risque-t-on pas alors de voir se généraliser une évolution qui mènerait de la recherche fondamentale à la prestation de service en passant par le stade de la recherche appliquée. Nombreuses sont les universités qui connaissent ce processus et qui continuent à dénommer recherche ce qui est habituellement du ressort du bureau d'étude.
- 6 En réalité, l'IDATE consacre 30 % seulement de son temps à la recherche ou à des activités d'intérêt général : colloques, séminaires, publications scientifiques. Mais on peut se demander si cette activité minoritaire ne sert pas de vitrine pour une clientèle potentielle qui fournira une partie de l'activité majoritaire : le « consulting ». À preuve, le succès des « Journées internationales de l'IDATE » dont la quinzième édition aura lieu en novembre prochain.
- 7 Le plus gros donneur d'ordre de l'IDATE est la commission des communautés européennes qui fournit 30 % du chiffre d'affaires. L'effet, à moins que ce ne soit la cause, de cette réalité est que le recrutement des chercheurs est européen plutôt que français. Autre effet, ou autre cause, l'importance du réseau institutionnel tissé par l'IDATE et qui est étonnamment large par rapport à l'organisation elle-même.
- 8 Même la filiation avec France Télécom a changé de nature. Né de la volonté de la Direction Générale des Télécoms, l'IDATE en est resté proche mais à la notion de subvention s'est substituée celle de convention comportant une obligation de prestation (recherche, séminaire, etc.). En fait, l'indépendance par rapport à France Télécom a crû au fur et à mesure que montait en puissance la Fondation IDATE, composée de onze industriels, qui contribue au lancement de certaines initiatives. Par exemple, l'étude sur l'arrivée des services dans les négociations internationales du type GATT. Ou encore, un séminaire privé organisé avec le M.I.T. Là, l'IDATE retrouve la mission véritable d'un centre de recherche qui est d'œuvrer à la progression du savoir.
- 9 Même s'il accepte l'impérieuse nécessité de l'auto financement par la prestation de service commerciale, Jacques Arlandis est parfaitement conscient de la frustration que cette situation engendre. Pour lui et dans la structure dans laquelle il évolue, la légitimité d'un thème de recherche vient du marché. Les difficultés particulières rencontrées au cours des études peuvent se transformer en thèmes de recherche « désintéressée » confiés à des petits groupes de cinq ou six personnes. Il reconnaît que les études imposent un certain « standard » de la production intellectuelle. Les thèmes de réflexion approfondie qui en découlent permettent au chargé d'étude de redevenir un chercheur véritable. Sauf que, pendant ce temps... il ne rapporte pas et augmente le ratio de productivité des autres (les fameux 250 francs qui permettent de verser 100 francs de salaire). Sauf que, s'il est chef de projet, il réduit l'impact de sa relation à la clientèle. Il est certain que l'économie de la recherche permet ce que l'économie de l'étude ne permet pas. Mais on peut se demander si cette recherche n'apparaît pas, dans ce contexte commercial, comme un luxe. À moins qu'il ne s'agisse de contribuer ainsi à un équilibre dynamique. D'autant que, s'il est vrai que la recherche en question est proche des réalités rencontrées, il n'en demeure pas moins qu'il n'est pas toujours aisé de ramener au marché, pour les valoriser, les résultats de ladite recherche.

## Des problèmes de méthode

- 10 Autres problèmes qui se posent à la direction scientifique du centre, la mise en commun des méthodologies de recherche d'une part, la capture d'expertise d'autre part.
- 11 En 1992, un audit a été mené qui a permis de constater des disparités sur les définitions des mots utilisés et a généré un travail de mise à plat et de définition commune des concepts. Cela peut sembler surprenant mais on pourrait faire le même constat dans beaucoup de lieux de recherche : si les hommes et les femmes qui composent les équipes emploient souvent les mêmes mots, le consensus sur le sens n'existe pas toujours. D'où des malentendus et des pertes de temps. L'IDATE a, en quelque sorte, uniformisé son lexique.
- 12 En 1993, sera mis au point un module informatisé de méthode permettant à chaque chargé d'étude d'automatiser le plus possible le process d'analyse et de propositions. Ce module sera disponible sur chaque poste de travail. Résistance ? Les chargés d'étude préféreraient sans doute en référer, au coup par coup, à un « Monsieur Méthode » capable de les conseiller. À l'IDATE, on considère que le temps de l'artisanat est révolu.
- 13 On espère, en 1994, venir à bout de la délicate question de la capture d'expertise. Ce n'est pas là chose facile. Le problème est d'abord humain car les chercheurs savent bien que leur matière grise et leur savoir-faire constituent leur capital et n'ont pas toujours le désir de transférer leur expertise. Il est économique également car même si on a recensé les outils de transfert, on n'ignore pas que l'investissement en temps sera lourd et onéreux. On considère qu'avec des outils performants de type KOD et KAD il faut un mois complet pour transférer l'expertise d'un individu.
- 14 L'IDATE possède des systèmes experts qui permettent de répondre aux questions de ses clients. L'amélioration de ces systèmes experts, la construction de l'articulation entre le discours et l'outil, l'évaluation prospective de la valeur d'usage sont des tâches enrichissantes. Mais, là aussi, on n'est pas sûr que l'outil ou la méthode que l'on propose au client en réponse à sa question correspond bien à son attente. L'incertitude est forte quant à l'appropriation de ces méthodes ou de ces outils qui, en fait, sont souvent des moyens informatiques. Les utiliseront-ils ou les laisseront-ils dormir au fond d'un tiroir ?
- 15 « Là où les anglo-saxons produisent de l'idéologie déguisée en rationalisme, nous avons tendance à produire du formalisme : systèmes experts, outils formels fondés sur la systémique » déclare Jacques Arlandis. Mais s'il croit à la solution de l'IDATE, il a un doute quant à l'usage de cette solution. En d'autres termes, on peut se demander ce que deviennent ces produits qui sont sous-tendus par une conceptualisation forte et par une appropriation pas toujours aisée des outils.
- 16 La question qui se pose en dernière analyse concerne le récepteur dont on ne connaît pas toujours le fonctionnement. Qui est-il réellement ? Quelle est sa propre stratégie d'intégration du produit qu'il demande au consultant ? On est ici en plein paradoxe : ceux-là même qui étudiaient naguère l'appropriation sociale des outils de télécommunication sont incapables de mesurer l'appropriation de leurs propres outils par les clients auxquels ils les destinent. Il semble que le consultant, fût-il l'IDATE, n'ait pas toujours le temps de se poser la question fondamentale de la réception. Les contraintes économiques ont souvent, ici comme ailleurs des conséquences négatives.